رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وائل فاضل حسان العكيدي





دار أمجد للنشر والتوزيع

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

رأس المال الفكري

وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة

رأس المال الفكري

وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة

زين للإتصالات الأردنية

وائل فاضل حسان العكيدي

الطبعة الأولى

2019م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2018/2/546)

658.1522

العكيدي ، وائل فاضل حسان

رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ وائل فاضل حسان العكيدي، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2018.

( ) ص

ر.إ: 2018/2/546

الواصفات:/ رؤوس الأموال// المنظمات

ردمك : ISBN:978-9957-99-730-4



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

صدق الـلـه العظيم

سورة النمل الآية 19

الإهـــداء

إلى ...

منارة العلم والعلماء الإمام المصطفى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

من سعى وشقى لأنعم بالراحة الذي لم يبخل بشيء علي في الدنيا والدي العزيز حفظه الله تعالى

الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من ربتني صغيراً والدتي العزيزة رحمها الله تعالى

كل من علمني حرفا منذ نعومة أظافري جميع معلمي وأساتذتي الكرام

من تدمع العين بذكراه العراق العظيم

أهديكم ثمرة هذا العمل المتواضع

وائل فاضل حسان العكيدي

المحتويات

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

قائمة الجـداول

قائمة الأشكال

الملخص

الملخص باللغة العربية

رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية الثلاث، والبالغ عددهم (800). أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية بسيطة العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية الثلاث والبالغ عددهم (119) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري

(رأس المال البشري، رأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لرأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية لفلسفة خاصة في مجال تعزيز رأس المال الفكري تنسجم مع الآثار التي تحقق التغيرات الجذرية في مجال الإتصالات، وضرورة قيام ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية باستثمار مواردها البشرية بتحويل المعرفة الى تنفيذ والى انشطة خلق قيمة، بالطريقة التي تسهم في تحقيق أهدافها وبشكل فاعل وكفوء وبذلك يتحقق الاستغلال الفعال لرأسمالها الفكري.

ABSTRACT

Intellectual Capital and its effect in achieving Sustainable Competitive Advantage

An Empirical Study on a sample of Employees in Zain Jordan Telecommunications Company

The study aimed to investigate the effect Intellectual Capital in achieving Sustainable Competitive Advantage in Zain Jordan Telecommunications Company.

The study population included of all employees in Zain Jordan Telecommunications Company totaling (800). The study sample consiste of randomly sample from Zain Jordan Telecommunications Company from various managerial levels totaling (119) Individual.To achieve the study objectives the study used quantitative (descriptive analytical method) through many statistical tools, most notably multiple regression analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant effect of Intellectual Capital in achieving Sustainable Competitive Advantage in Zain Jordan Telecommunications Company at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Intellectual Capital (Human Capital and Structural Capital) in achieving Strategic reputation in Zain Jordan Telecommunications Company at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Intellectual Capital (Human Capital and Customer Capital) in achieving strategic flexbility in Zain Jordan Telecommunications Company at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Intellectual Capital

(Structural Capital and Customer Capital) in achieving quality Excellance in Zain Jordan Telecommunications Company at level ($\alpha \leq 0.05$).

In light of the results, the study recommends that Zain Jordan Telecommunications Company must adopt a private philosophy in the field of enhancement intellectual capital consistent with the effects that bring about radical changes in the field of telecommunications. Zain Jordan Telecommunications Company management must invest its human resources to transfer of knowledge to the implementation and to the activities of creating value in a way that contributes to its objectives achievement of effectively and efficiently and thus achieve the effective exploitation of intellectual capital.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ـ 1): المقدمة

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

(1 ـ 7): حدود الدراسة

(1 ـ 8): محددات الدراسة

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ـ 1): المقدمة

أصبحت منظمات الاعمال في معظم الدول تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري. إذ يعد موضوع راس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، اذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم راس المال والربحية، فلم يعد راس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم راس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وانما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية، لذلك أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة.

ويشير بعض المتخصصين في مجال الإدارة، ان مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وهو ما إنعكس في حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وسببه الرئيس هو اختلاف نسبة الموجودات غير

الملموسة التي تمتلكها كـل منظمـة مـن المـنظمات اليابانيـة (Evans, Brown & Baker, 2015).

بينما يرى البعض الآخر غير ذلـك بحيـث يُرجـع البـدايات الأولى إلى القـرن السـابع عشر. إذ أنi في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي William Petty عـلى اخـتلاف نوعيـة العمالة، وطـرح فكـرة' تضـمين قيمـة العـاملين Value of Workers في حسـاب الـثروة بطريقة إحصائية (Santos-Rodrigues, et al., 2012).

وفي خضم هذه الطروحات العلمية التي لكل منها جانب من الصـواب، إذ عُـد رأس المال الفكري بالقدرات المتميـزة التـي تتواجـد لـدى المـوارد البشريـة، والأصـول الابداعيـة المرتبطة بالأفكار والقدرة على الاختراع، ولقد أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة عـلى إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول الماديـة تـتلاشى مـع مرور الوقت وتنخفض قيمتهـا السـوقية، عكـس الأصـول الفكريـة سـواء كانـت بشريـة أو هيكلية أو زبائنية (Radaelli, et al., 2011).

أما الميزة التنافسية المستدامة إذ تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها المـنظمات ومن النادر أن تملك منظمات هدف تنافسي في جميع المجالات قياسا بالمنافسـين الآخـرين، نظرا لمحدودية موارد المنظمة، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتسـاب ميـزة يقصـد بهـا التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية المستدامة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيـق تميـز تنـافسي مسـتدام تبقـى مهـددة بفقـدانها خاصـة مـع اشتداد المنافسة (Guimaraes, et al., 2015).

لذلك عُد رأس المال الفكري بمكوناته من اهم موارد المنظمة، اذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها، اذ ان رأس المال الفكري يعد بمثابة قدرات تمكن المنظمات من تدعيم مركزها التنافسي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ramona & Stănit, 2015).

وعليه جاءت هذه الدراسة لتوضح إثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين للإتصالات الأردنية.

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن تناغم الإهتمام بالموجودات الفكرية في المنظمات مع إمكانية تحقيق الميزة التنافسية، الذي أكدت عليه الدراسات مثل دراسة Ramona & Stănit (2015) ودراسة (Bavarsad, et al., 2015) ودراسة Altarawneh (2017) وآخرون. هذا من جانب ومن جانب أخر والذي ينطلق من إمكانية توظيف هذا التناغم بالشكل الذي يخدم واقع المنظمات ويرفع أداءها ويضعها في طريق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا تبرز المعضلة الفكرية للدراسة على المستوى النظري حيث أمكانية تحقيق ترابط منطقي بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة خصوصا إذا سلمنا أنه من الموجودات الأساسية في المنظمات أيا كان نوعها وطبيعة نشاطاتها فضلا عن تأثير كل منهم على الأخر ومدى إمكانية تحقيق هذا النجاح وإبراز اهتمام اكبر من قبل المنظمات برأس المال الفكري لم له من دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأما على الجانب الميداني فقد تلمس الباحث وجود إهتمام برأس المال الفكري في توسيع وتخطيط

وبناء واستشراف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يزيد القدرة على مواجهة المشاكل الآنية والمستقبلية في شركة زين للإتصالات الأردنية وهو ما أصبح لزاما على شركة زين للإتصالات الأردنية تبني مثل هذه المفاهيم لتحقيق استدامتها وبمنظور استراتيجي، وذلك بالسعي إلى التركيز وتطوير استراتيجيات رأس المال الفكري، لتتمكن من مواكبة التقدم بخدمات ذات مواصفات عاليه من شأنها النهوض بالواقع الحالي واستشراف سبل مواجهة التحديات المستقبلية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

وعليه، يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي :

إلى أي مدى يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) لشركة زين للإتصالات الأردنية؟

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى بيان أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية، وذلك من خلال:

1. تحديد واقع رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في شركة زين للإتصالات الأردنية.
2. التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الأردنية.

3. تحديد أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

4. بيان أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

5. التعرف على تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

6. بيان أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

7. بناء أنموذج مقترح يوضح تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها لشركة زين للإتصالات الأردنية.

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية على المستوى الفكري والعملي بما تخدم واقع شركة زين للإتصالات الأردنية، وكما يأتي:

1. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة (رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة) بوصفهما الأساس في إمكانية تسريع خطوات تطوير شركة زين للإتصالات الأردنية واللحاق بركب التقدم العالمي.

2. توسع الدراسة فكريا من خلال تأكيدها على أهمية تسليط الضوء على رأس المال الفكري ودوره وأهميته في للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3. يُعد التوجه نحو دراسة هذه المتغيرات والموائمة فيما بينها على مستوى أقسام شركة زين للإتصالات الأردنية عاملا ايجابيا من وجهة نظر الباحث بعد تأشير العوز لهكذا دراسات على المستوى العربي.

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي وأهدافها، تم صياغة الاسئلة التالية:

1. ما واقع رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في شركة زين للإتصالات الأردنية؟
2. ما واقع الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الأردنية؟
3. هل يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية؟
4. هل يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية؟
5. هل يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية؟
6. هل يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق بالتميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية؟

وعليه، وبالإعتماد على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية، التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

H_o: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

H_{o1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية

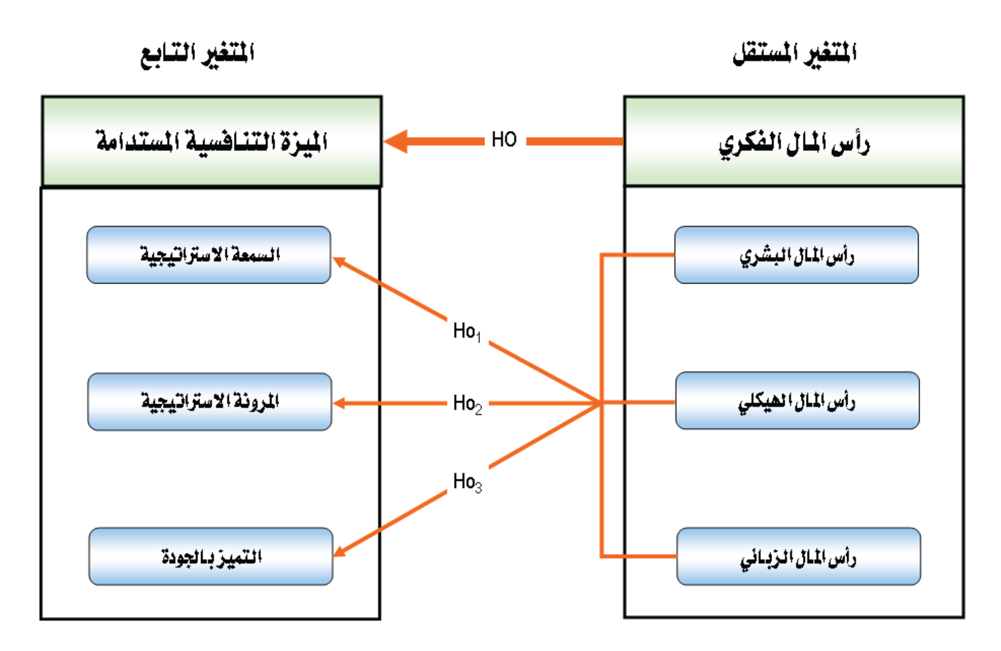
H_{o2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_{o3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل برأس المال الفكري والآخر تابع وهو الميزة التنافسية المستدامة.



شكل (1 - 1) أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالإستناد إلى دراسة كل من Al-Dujaili (2012) ودراسة Omerzel & Jurdana (2016) ودراسة (Rezende, et al., 2017) ودراسة (Obeidat, et al., 2017) لقياس راس المال الفكري. كما تم الإستناد إلى دراسة Osman & Ngah (2016) ودراسة (Lim, et al., 2016) ودراسة Lev (2017) لقياس أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

(1 ـ 7): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة زين للإتصالات (الإدارة العامة وكافة أفرعها الرئيسة في مدينة عمان).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل من كافة العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية الثلاث.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، من شهر أيلول ولغاية شهر كانون أول.

(1 ـ 8): محددات الدراسة

تطبيق الدراسة على شركة زين للإتصالات الأردنية، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها على كافة الشركات وقطاعات الأعمال المختلفة، كما وإن تطبيق هذه الدراسة تم في الأردن، مما يستدعي التفكير قبل تعميمها على الشركات في البلدان الأخرى نظراً للاختلافات البيئية. إضافة إلى ذلك فقد واجه الباحث صعوبة في مجال جمع البيانات من حيث الوقت. كما أن عدم تجاوب بعض العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية، دفع الباحث لاستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة المعلومات.

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة

رأس المال الفكري: كافة الموجودات غير الملموسة للمنظمة التي تتضمن العمليات، القابليات، الإبداع، براءات الإختراع إضافة إلى المعرفة الضمنية للعاملين في المنظمة وقدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم (Corcoles, 2012).

ويُعرف إجرائياً بأنه: محرك القيمة الأساسية والثروة الحقيقية التي تميز شركة زين للإتصالات الأردنية عن شركات الإتصالات الاخرى خلال القدرات الذهنية والمعرفية التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين وما يتولد عنهم من إبداعات بصورة متميزة ونادرة يصعب على شركات الإتصالات الأخرى تقليدها. وسيتم قياسه من خلال:

رأس المال البشري: المعرفة والطاقة الموجودة في عقول العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية والمهارة والكفاءة في الأداء في مختلف الوظائف، ويمثل الموجود الأكثر قيمة في شركة زين للإتصالات الأردنية.

رأس المال الهيكلي: البنى التحتية الداعمة للرأسمال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية والتي تسهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال موجوداتها الفكرية والهيكلية المتمثلة في الثقافة التنظيمية وأنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية وبراءات الاختراع.

رأس المال الزبائني: القيمة المخفية في علاقات شركة زين للإتصالات الأردنية مع زبائنها الذين تتعامل معهم لضمان الحصول على رضائهم وولائهم.

الميزة التنافسية المستدامة: المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية، والأداء العالي لشركة زين للإتصالات الأردنية، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية فيها بطرق فريدة ودائمة، لا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها (Almuslamani & Daud, 2017).

ويُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الجدارات المميزة التي تحافظ على شركة زين للإتصالات الأردنية على التنافس في الحاضر والمستقبل وبتبني استراتيجية تحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة. وسيتم قياسها من خلال:

السمعة الاستراتيجية: الصورة الإيجابية لأعمال ونتائج شركة زين للإتصالات الأردنية، التي تظهر قدرتها على تسليم الخدمات ذات القيمة بالجودة والوقت المحدد.

المرونة الاستراتيجية: قدرة شركة زين للإتصالات الأردنية على تطوير خدمات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة.

التميز بالجودة: قيام شركة زين للإتصالات الأردنية بتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي طموح ورغبات الزبائن.

الفصل الثاني



الإطار النظري والدراسات السابقة

(2ـ 1) المقدمـــة

(2 ـ 2): رأس المال الفكري

(2 ـ 3): الميزة التنافسية المستدامة

(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2 ـ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ـ 1): المقدمة

تسعى المنظمات بشكل عام لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، محاولة تقديم سلعة أو خدمة تتفوق فيها عن منافسيها. ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسي، بل تتعرض الى منافسة شديدة، في إشارة الى وجود منافسة شديدة وقوية، ومن اجل تحقيق ذلك فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات المجال (البكري، 2014). حيث أن أفضل وسيلة لبقاء المنظمات وإستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية يتمثل في قدرتها على تبني وإدارة رأسمالها الفكري بكفاءة وفاعلية وفي إيجاد برامج وسبل استثماره وتنميته بوضع المعرفة المخزنة في رأسماله البشري موضع التطبيق والتنفيذ، بما يكفل لها من تحقيق أهدافها.

وبهذا عد رأس المال الفكري اليوم أحد عوامل النجاح المهمة والحاسمة ليس بالنسبة إلى المنظمات المعرفية البحتة فحسب بل إلى جميع المنظمات، فالميزة الجوهرية التي ينفرد بها رأس المال الفكري تتجسد في قدرته العالية على تعزيز فاعلية الموارد الأخرى، فضلا عن قدرته على إضافة القيمة للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة بربحية عالية (Shakina & Barajas, 2012).

وإتساقاً مع ما سبق، فإن هذا الفصل عرض المضامين الأساسية لكل من رأس المال الفكـري والميـزة التنافسـية المسـتدامة، إضـافة إلى إسـتعراض الدراسـات ذات العلاقـة بموضوعي الدراسة، وأخيراً، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

(2 ـ 2): رأس المال الفكري *Intellectual Capital*

(2 ـ 2 ـ 1): مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري واحداً من أكثر المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين كونـه يمثل موجوداً استراتيجياً للمنظمة وثروتها الحقيقية، وهو مصـدر الإبـداع والتجديـد فضـلاً عن كونه مؤشراً لأدائها وعلامة بارزة على نجاحهـا وتفوقهـا وإسـتمرارها (Ghorbani, et al.,2012). وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين على تعريـف موحد له (Muhammad, et al., 2012).

عُرف رأس المال الفكري بأنه إمتلاك المنظمة للمعرفة والمهارة والعلاقـات الجيـدة والقدرات التكنولوجية التـي تسـاعدها عـلى تحقيـق الميـزة التنافسـية (Li, et al.,2008). وورد بأنه مجموعة من الأشخاص الـذين يمتلكـون المعـارف والخـبرات التـي تمكـنهم مـن الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها (هيجان، 2007). فيما حـدده حسـوني (2008) بأنه القيم غير الملموسة والمكون الوحيد للمعرفـة والـذي تسـتطيع مـن خلالـه المـنظمات تحقيق الميزة التنافسية.

وهناك من يرى بأن رأس المال الفكري عبارة عن جميع الموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة وديناميكية التنمية والتجديد والتي تعمل على ضمان تقدمها وتحقيق الميزة التنافسية في أسواق تعمل في ظل إقتصاد المعرفة (Arenas, 2008). ويتفق مع هذا السياق 2008(Alexander) بالإشارة إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن مصادر المعرفة التي من شانها توليد القيمة والمنفعة الإقتصادية للمنظمات وفقاً لرؤيتها المستقبلية.

ويراه 2009(Choong) بأنه إستخدام الموارد غير الملموسة لتوليد قيمة مستقبلية، متضمناً إمتلاك المعرفة ورأس المال البشري والعلاقاتي والتنظيمي. ويتفق الكثير من الباحثين من أمثال (Bahnwat, et al., 2012) على أن رأس المال الفكري يتضمن المادة الفكرية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرات التي يمكن وضعها موضع التنفيذ لتوليد الثروة.

وهناك من رآه 2012(Corcoles) بأنه كافة الموجودات غير الملموسة للمنظمات التي تتضمن العمليات والقابليات والإبداع وبراءات الإختراع فضلاً عن المعرفة الضمنية لأعضائها وقدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة، يرى الباحث أن هناك خمسة توجهات في تحديد مضمون مفهوم رأس المال الفكري، وهذه التوجهات، تتضمن:

1. مفهوم رأس المال الفكري بوصفه معرفة قابلة لإضافة قيمة ولا تعد كذلك ألا إذا ما إستثمرت.

2. مفهوم رأس المال الفكري عبر التأكيد على العلاقة التبادلية بين المعرفة والمعلومات.

3. مفهوم رأس المال الفكري في كونه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

4. مفهوم رأس المال الفكري في كونه يمثل الفرق ما بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية.

5. مفهوم رأس المال الفكري بمكوناته من خلال الإحاطة بكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

وعلى ضوء ما ورد من مفاهيم لرأس المال الفكري، تمكن الباحث من وضع المفهوم التالي "محرك القيمة الأساسية والثروة الحقيقية التي تميز شركة زين للإتصالات الأردنية عن شركات الإتصالات الاخرى خلال القدرات الذهنية والمعرفية التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين وما يتولد عنهم من إبداعات بصورة متميزة ونادرة يصعب على شركات الإتصالات الأخرى تقليدها".

يذكر Chahal & Bakshi (2014) أهمية رأس المال الفكري بالإشارة إلى أنه يعتبر:

1. يعتبر رأس المال للمنظمة ومصدر لتحقيق الفائدة التنافسية ويوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المقدمة يفوق القيمة لموجوداتها الحسية والمعدات، فالموجودات الحسية تحول من السوق الخاص بها والفرق هو رأس المال الفكري.

2. يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على الاستثمار في الموارد وتسخيرها لتوسيع مساحة التميز لمنظماتهم لأن العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.

وعلى ضوء ذلك فلا بد لأي منظمة أن توفر لهذا الموجود المهم الحفز المادي والمعنوي كما يتوجب عليها أن تعتمد أساسا رصينا لبنائه وإدارته وبالشكل الذي يمكنها من المحافظة عليه وتنميته وجعله قادرا على استيعاب كل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

(2 ـ 2 ـ 2): خصائص وأبعاد رأس المال الفكري

عبر (Daou, et al., 2013) عن خصائص رأس المال الفكري بالآتي:

1. رأس مال غير ملموس ويتزايد بالإستخدام.
2. يمكن الإستفادة منه في مراحل مختلفة في نفس الوقت.
3. له تأثير كبير على المنظمة.

وأضاف Jardon & Catalina (2015) مجموعة أخرى من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري أهمها:

1. القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية للوصول إلى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.
2. سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي بعض وظائف برمجة الحاسبات الآلية.

3. القدرة على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هـذه القـدرة وأعـمال الهندسة والتصميم.

4. القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة وإستخلاص نتـائج عامـة مـن العديـد من المعلومات وتظهـر أهميـة هـذه القـدرة في الوظـائف الفنيـة والمهنيـة والماليـة مثـل وظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية المتخصصة.

كما حاول (Yaseen, et al., 2016) تميزه بخصائص ينفرد بها، هي:

1. إن رأس المال الفكري غير مرئي.
2. إن رأس المال الفكري يرتبط إرتباطاً وثيقا بمعارف ومعلومات وخبرات المستخدمين.
3. إن رأس المال الفكري يمنح أية منظمة فرص أفضل للنجاح في المستقبل.
4. إن رأس المال الفكري لا يشتمل على الموجودات المالية والنقدية.

وأوضح (Bontis, et al., 2015) بأن الأبعاد الرئيسة الممثلة لرأس المـال الفكـري، يبينها الشكل (2 - 1).

فإستقطاب رأس المال فكري يرتكز على الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسـهل مهمـة الجـدب والاسـتقطاب. أما صناعة رأس المال الفكري فتمثل أي تعزيز قدرات الكفـاءات البشريـة وتقليـل معارضتها مع خلق الإسهام الفكري الضروري بينهـا. فـيما يـتم تنشـيط رأس المـال الفكـري مـن خـلال اسـتخدام آليـات كعصـف الأفكـار مـع الكفـاءات وتشـجيع

الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين. ويتطلب المحافظة على رأس المال الفكري الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي.

الشكل (2 - 1)

الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحث

(2 ـ 2 ـ 3): مكونات رأس المال الفكري

هنالك شبه إتفاق على مكونات رأس المال الفكري التي يوضحها الشكل (2 - 2)، والتي إعتمدها الباحث في دراسته، وهي:

أولاً: رأس المال البشري *Human Capital*

يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري، فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، القدرات الاساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، عمليات صنع القرار، الريادة، والإبداعات المتحققة فيها (Ferreira, et al., 2010). أذ ينظر إليه Daft(2003) على أنه القيمة الإقتصادية للمعرفة والخبرات والقابليات التي يمتلكها العاملون. ويرى Ghorbani(2012) أن حجم الإنجازات التي تحققها المنظمات يتوقف بشكل كبير على القابليات الفكرية التي يمتلكها أفرادها، وهذا ما أكده Gilanina & Mataka(2012) بالقول أن بقاء ونمو المنظمات وضعها موضع التنفيذ لتوليد الثروة، فرأس المال البشري لم يعد مجرد مورد مهم تحتفظ به المنظمات وتحافظ عليه، بل هو إستثمار على المدى البعيد (Zerenler, et al.,2008). ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه يمثل مصدرا للإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية، وهو الذي يولد الإبداع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين عمليات الأعمال (Riahi-Belkaoui, 2003). وهو أداة إنتاجية مهمة ترتقي بجودة الخدمات

لمقدمة للزبائن، والتي نؤدي إلى خلق قيمة عالية للمنظمـة (El-Bannany, 2008). وهـو المحرك للإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراكاً عميقاً لمسـتويات عالية من المهارات والخبرات والقدرات الأساسـية كونهـا متطلبـات ضروريـة جـدا يفرضـها الأمن المستقبلي للأفراد والمنظمات (Abdulali, 2012). وتـرى (عبـاس، 2009) أن الإبـداع والابتكار المتمثل بالموجودات الفكرية (العمليات، التصاميم، البرامجيات، الرسوم والوثائق) والملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامة التجارية وحقوق النشر) ماهي إلا نتيجة لـرأس المال البشري.

الشكل (2 - 2)

مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: رأس المال الهيكلي *Structral Capital*

يعد رأس المال الهيكلي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري وهو عبارة عن آليات عمل وهياكل المنظمة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء، وهذا يعني أن المنظمات التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي ستكون لها ثقافة مشجعة وداعمة للابتكار، إذ يتجسد رأس المال الهيكلي في خزين المنظمة المعرفي من قواعد البيانات، الخرائط التنظيمية، الاستراتيجيات، والروتينيات التي تمنح المنظمات قيمة عالية (Saleh & Selamat, 2007).

ويتضمن رأس المال الهيكلي من وجهة نظر Zerenler (2008) مستودعات من القابليات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أنظمة إدارية معرفية، أنظمة مكافآت، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، العمليات التشغيلية، الفلسفة الإدارية، الثقافة التنظيمية، صورة المنظمة، براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. ويمثل أيضا قدرات المنظمة التنظيمية في مجال تقاسم المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وهويتها (Hayton, 2005)، في حين وصفه (Martín-de-Castro, et al., 2011) بأنه يتضمن كافة العمليات الداخلية للمنظمة، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات ويشمل كذلك تقانة المعلومات، الوصول الي المعلومات، والبرامج. كما وصفه (Chang & Lee, 2012) على أنه نظام شامل وإجراءات عمل تعتمدها المنظمات لإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة وخلق القيمة لها.

ويعتقد Gilaninia & Matak (2012) أن رأس المال الهيكلي هو ما يتبقى للمنظمة بعد مغادرة العاملين لعملهم وذهابهم لمنازلهم، وهو من وجهة نظرهم دالة لرأس المال البشري الذي يتفاعل معه لتنسيق وتطوير وتشغيل وتشكيل رأس المال الزبائني.

ثالثاً: رأس المال الزبائني *Customer Capital*

يشير رأس المال الزبائني إلى شبكة علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية وكذلك رضا الزبائن وولائهم، ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والنقابات والحكومات (Bontis, 2000) ، ويؤكد Chang & Lee (2012) أن رأس المال الزبائني هو المبادرة، الاحتفاظ، والتطوير، لعلاقات المنظمة الخارجية كالعلاقة مع زبائنها، مجهزيها، وشركاء الأعمال، ويصفه العنزي (2001) بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته، ومعالجة الشكاوي المقدمة من قبله، وتلبية احتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، ومد جسور التعاون معه. وترى عباس (2009) أن رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي، إذ تتحقق قيمة المنظمة على وفق وجهة النظر هذه طبقا لعلاقاتها بزبائنها سواء الداخلين (المورد البشري للمنظمة)، وزبائنها الخراجين (المستفيدين من المنتجات والخدمات)، وأن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا إيجابيا على قدرة المنظمة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، فضلا عن أن المنظمة التي تحتفظ بزبائنها

تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية التي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة.

ويرى (Bucheli, et al., 2012) أن رأس المال الزبائني يرتبط بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية، ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة (Abdulali, 2012)، ويتضمن كل الموجودات المعرفية المتراكمة من خلال علاقات المنظمة مع الزبائن وشركاء الأعمال الآخرين، المنافسين، الاتحادات والحكومات، والمنظمات الأخرى التي تتفاعل مع النظمة (Seleim & Ashour, 2004). ويعتمد نمو رأس المال الزبائني وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس العلاقاتي بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري، إذ أنه المحدد الرئيس الذي يعمل على تحويل تلك العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة ونتيجة لأداء إعمالها (Gilaninia, 2012).

(2 ـ 3): الميزة التنافسية المستدامة *Sustainable Competitive Advantage*

(2 ـ 3 ـ 1): مفهوم وأهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الإستدامة Sustainable من الأولويات الرئيسة في الاستراتيجية المعتمدة من قبل اغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرون، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر (البكري، 2014). لذا فإن صفة الإستدامة تعبر عن الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من اجل الحفاظ على قدراتها التنافسية (الطائي والسبعاوي، 2012). والمنظمات يمكن أن تطور رؤية مستدامة تخدمها كدليل للمستقبل، وتعرض لها كيف يمكن لمنتجات المنظمة وخدماتها، والعمليات، والسياسات من أن تتطور وما هي التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يجب أن تحقق ذلك.

أصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير الى أن اغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية من اجل تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوي، 2015). إذ يؤكد Heizer & Render (2001) بأن الميزة التنافسية المستدامة تمثل نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، والفكرة هي إيجاد قيمة للزبون بطريقة كفوء ومناسبة. كما أنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة بواسطتها من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي عبر تقديم أفضل

المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبتين وبالوقت المناسب لإشباع رغبات زبائنها والحصول على أسواق جديدة (محمد، 2004). وحسب وجهة نظر Chutkaew (2006) فهي هدف للاستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تُشتق من موارد المنظمة الجوهرية، التي تقوم الإدارة الاستراتيجية باستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها.

ويرى Hoffman (2008) أن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية، والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها. أما Asli (2011) فقد عبر عن الميزة التنافسية المستدامة بأنها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وبناءً على ذلك فإن الميزة التنافسية اصبحت من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة، حيث تعتبر السبيل الى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، وأصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزبون والمعرفة المتجددة (اسحق، 2013).

لذلك تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيساً تسعى لبلوغه جميع المنظمات، حيث أن المشكلة الأساسية التي تواجهها هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في الصناعة او السوق الذي تختاره مما يتطلب امتلاكها الأسس الاستراتيجية الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة من الأهداف والموارد والافراد القادرين والمتحفزين والمتاحة لهم فرص الأداء المناسبة (العنزي، 2015). وهو ما يبرر أهمية البحث عن استدامة الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية عالية والاستمرار في تطوير تلك الميزة لإشباع الحاجات المدركة وغير المدركة للزبائن وتقديم قيمة عالية لهم لضمان ولائهم عن طريق تركيز المنظمة على مواردها الجوهرية والمحافظة على ديمومتها (الدليمي، 2009). حيث أكد Hill (2009) على أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور حول:

1. تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن.

2. يمكن للمنظمة من خلال ميزتها التنافسية المستدامة مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على استثمار اشباه الفرص.

3. تمثل الميزة التنافسية المستدامة المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون افضل من أمس وإنجاز الغد افضل من ما نفذ اليوم.

ويشير الغالبي وادريس (2015) أن بلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص بالاتي:

1. استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها عبر تمكن المنظمة من بلوغ السبق على منافسيها على المدى البعيد الممثل للتفوق، وليس النجاح الخاص بالمدى القصير.
2. نسبية الميزة التنافسية، مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في اطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.
3. تجدد الميزة التنافسية، أي يجب السعي الجاد من قبل المنظمة نحو تطوير الميزة التنافسية وتجديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وإمكانات وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
4. مرونة الميزة التنافسية، يستوجب ان تتصف الميزة الخاصة بالمنظمة بالمرونة المناسبة من أجل اجراء المبادلات بين المزايا التنافسية احدها بأخرى لا تقل نجاحاً وتميزاً عن سابقتها بسهولة ويسر وعلى وفق التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تحسين وزيادة قدرات المنظمة.
5. تناسبها للأهداف والنتائج، لابد للميزة التنافسية ان تكون مناسبة اثناء استخدامها لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها في الامدين البعيد والقريب.

كما وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال ما يأتي (العنزي، 2015):

- قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
- تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد لبقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها.
- تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية.
- يتم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن.
- تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح المنظمات.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
- تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
- خاصية لتحقيق القيمة العليا عن طريق اضافة القيمة للزبائن.
- مقاس مهم للمنظمة التي تبغي البقاء والنمو في ضوء ما موجود من اختراعات واستكشافات مستمرة.
- سلاح استراتيجي لموجهة تحديات السوق والمنظمات المتماثلة عبر تطوير معرفة المنظمة المعنية التنافسية.

(2 ـ 3 ـ 2): مصادر الميزة التنافسية المستدامة ومداخل دراستها

إن أهم خصائص الميزة التنافسية هو أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفوء وفاعل لتطوير وادامة أية مزايا تنافسية ممكنة (Ong & Ismail, 2008). لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وخارجية، وكما يأتي:

أولاً: المصادر الداخلية، تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والمقدرات الداعمة لها ومن أمثلتها المواد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس ايجاباً بفائدة اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من حيث موقعها وعمرها وقدرتها، وكذلك بالنسبة الى المواد البشرية التي تعد من اهم مصادر الميزة التنافسية والتي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد وانواع مهاراتها المختلفة وقابليتها على التكيف والتعلم وتطوير خبراتها وبنفس الوتيرة تأتي اهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الاموال وكيفية ادارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي، واخيراً يأتي دور الموارد الغير الملموسة المتمثلة برأس المال الاجتماعي الذي يتحقق منه الثقة والالتزام والتعاون، والمعرفة الضمنية التي تعد قدرة نادرة للعاملين لخلق الابداع والابتكار واضيفت سمعة المنظمة لتمثل قيمة جوهرية للموارد غير الملموسة لتعزيز ثقة الزبائن بها (العنزي، 2015).

ثانياً: المصادر الخارجية، والتي مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الايجابي أو السلبي. فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها فإن الميزة لا

تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص (العاني، 2008).

توجد العديد من المداخل لدراسة الميزة التنافسية المستدامة، منها:

1. مدخل التحليل الاستراتيجي، الذي يركز على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية. فالتحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (العاني، 2008).
2. مدخل النظرة المستندة الى الموارد، الذي يركز على موارد المنظمة الذاتية أكثر من التركيز على الاستراتيجيات في هيكل الصناعة، اذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجوهرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير القابلة للإحلال (Khandekar & Sharma, 2005).
3. مدخل هيكل الصناعة، الذي يقوم على افتراض أساس هو ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤتية، كالقوة التفاوضية للمشترين والمجهزين، فضلاً عن تهديد

الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة، انطلق هذا المدخل على يد من خلال القوى الخمسة المؤثرة في درجات التنافس وفرص الحصول على مزايا تنافسية.

4. مدخل تحليل سلسلة القيمة، الذي يعد من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها اطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول الى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل ان تتحول الى مزايا تنافسية.

وعليه يرى الباحث ان كلا من مدخلي النظرة المستندة الى الموارد ومدخل سلسلة القيمة هما أفضل مدخلين لإدامة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال القدرات المبدعة التي تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو خدماتها، واحلال بديل عنها بسهولة.

(2 ـ 3 ـ 3): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

قام الباحث بتحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وفقاً لما حدده Osman & Ngah (2016) ودراسة (Lim, et al., 2016) ودراسة Lev (2017) . وكما هو موضح بالشكل (2 - 3).

أولاً: السمعة الاستراتيجية *Strategic Reputation*

التي تمثل إحدى الأصول غير الملموسة للمنظمة وتؤثر في نظرة أصحاب المصالح للمنظمة سواء الزبائن أو العاملين أو المستثمرين وبالتالي في دعمهم لها (Westcott,2005). وتشير السمعة الاستراتيجية للمنظمة إلى أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنظمة والتي استنتجت من الأعمال الماضية لها، وهي اعتقاد مشاركي السوق (الزبائن والمنافسين والموردين وأصحاب الحصص والشركاء والحلفاء) حول الخصائص الاستراتيجية للمنظمة (Chen, 2009). ويرى كلا من Schultz & Werner (2011) إن السمعة الاستراتيجية عبارة عن التقدير الذي تحظى به المنظمة من قبل أصحاب المصالح، والمصداقية التي تتمتع بها المنظمة في سياساتها وأنظمتها وعملياتها وأداءها. وللسمعة الاستراتيجية أهمية للمنظمة تكمن في تحسين مستوى رضا الزبائن وزيادة فهمهم، وإدراكهم للصورة السليمة والجيدة للمنظمة، وتتمكن المنظمة من خلال السمعة الاستراتيجية الجيدة لها الحفاظ على حقوق المساهمين، وتكوين علاقات عامة أكثر فعالية من خلال فهم من هم أصحاب النفوذ الحقيقيين، الذين لم تأثير كبير في توجيه الآخرين، وتشكيل وجهات نظرهم فضلا

عن أنها تسهم في الكشف عـن مـواطن القـوة والضـعف للمنظمـة تبعـا لما يـراه الزبـائن (Westcott, 2005).

الشكل (2 - 3)

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: المرونة الاستراتيجية *Strategic Flexibility*

التي تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجـه مـنظمات الاعـمال نتيجـة العوامـل التكنولوجيـة، ثـورة الاتصـالات، والمعلوماتيـة (Abbott & Banerji, 2003). والتـي أدت الى ظهـور العديـد مـن الفـرص والتحـديات وأصـبحت السـوق عالميـة والمنافسـة فيهـا شـديدة (Bhandari, et al, 2004). أذ تمثـل المرونـة الاسـتراتيجية قـدرة المنظمـة عـلى أن تكـون مرنـة في خياراتهـا

الاستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في آن واحـد (Palmer & Nilson, 2014)، أي انها تكون قادرة على تحديد التغيرات البيئيـة وتخصـيص المـوارد كمسـتجيبات للتغيرات والعمل بكفاءة خلال حدوث تلك التغيرات (Singh, et al, 2013).

ثالثاً: التميز بالجودة *Excellance in Quality*

لغرض بقاء المنظمات في السـوق التنافسـية يتوجـب عليهـا أن تقـدم خدمـة ذي جودة عالية يلبي طموح ورغبة الزبائن، لذا فإن مفهوم الجودة يعتبر مـن المفـاهيم التـي حصـلت عـلى اهـتمام كبـير مـن البـاحثين، وإن التطـور الـذي حصـل في مفـاهيم الجـودة وأبعادها وتعدد مجالات تطبيقها خصوصاً في الجوانب غـير الملموسـة جعـل منهـا متطلبـاً أساسياً لنجاح المنظمة (الجشعمي، 2013). فقد أوضح Heizer & Render (2001) بـأن التميز بالجودة يعكس التميز بخصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع، الذي يشير الى تطابق مواصفات المنتج مـع المعـايير المحـددة مسـبقا ومـدى خلـو المنـتج مـن الاضرار الصناعية، فضلاً عن أن التميز بالجودة من المزايا التنافسية المسـتدامة التـي تشـير الى أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجـات تـتلاءم مـع حاجـات ورغبـات الزبـائن، ومقابلـة احتياجات الزبون أول بأول وفي كل وقت (الطائي والسبعاوي، 2012).

(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 ـ 4 ـ 1): الدراسات السابقة العربية

- دراسة بقاش (2012) بعنوان "أثر راس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مكونات راس المال الفكري على أداء الشركات المالي والسوقي بالإضافة إلى عدد من العوامل الضابطة (الرفع المالي، السيولة، عمر الشركة، وحجمها، الفترة الزمنية). تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (73) شركة للفترة الممتدة من 2006 ولغاية 2010. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ربحية الشركات ورأس المال البشري ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الإبداعي وربحية الشركات

- دراسة عنقوص (2014) بعنوان "أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين".

هدفت إلى دراسة تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في شؤون الجمارك بمملكة لبحرين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

تكونت عينة الدراسة من (213) موظفاً من العاملين بالقطاع الجمركي بمملكة البحرين والذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية من إدارات سؤون الجمارك الأربع. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.

- دراسة قشقش (2014) بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت إلى دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي مضى علي تأسيسها أكثر من (20) عاماً وبذلك إقتصر مجتمع الدراسة على (4) جامعات فقط. أما عينة الدراسة فقط شملت الهيئة الإدارية العليا في الجامعات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (365) وتم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) فرد، وتم إسترداد ما مجمله (176) استبانة من عدد الإستبانات الموزعة على أفراد العينة العشوائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة العبادي والعتبي (2014) بعنوان "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة، وتألف مجتمع الدراسة من منتسبي شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية من (مدير ومهندس ومدير مشروع) بلغ عددهم (400) منتسب. أما عينة الدراسة فقد شملت (90) من المنتسبين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة.

- دراسة عبد الأمير (2015) بعنوان "تحليل أثر رأس المال الفكري في جودة الخدمات الطبية: دراسة استطلاعية في مدينة مرجان الطبية في محافظة بابل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في مدينة مرجان الطبية في مدينة الحلة مركز محافظة بابل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت

الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة جودة الخدمات الصحية.

- دراسة حواجرة والمحاسنة (2015) بعنوان "اثر رأس المال الفكري البشري والاجتماعي في أداء الأعمال : دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في اداء الأعمال بأبعادِه من وجهةِ نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (180) مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة لدى الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية في العام 2011 والبالغ عددها (14) شركة. وتم الإعتماد على طريقة المسح الشامل في تحديد عدد أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً لكل من رأس المال البشري والإجتماعي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة.

- دراسة الطائي (2016) بعنوان "دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير تبني الاستراتيجيات الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في عينة من المديرين في شركة بغداد

للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة. وقد تم توزيع (84) استبانة على عينة قصدية من الادارة العليا والوسطى وتمت الاستجابة بشكل كامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية ما بين الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة.

- دراسة بوعلاق وعمامرة (2017) بعنوان "دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت (تبسة)".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بمدينة تبسة. تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الإسمنت بمختلف مستوياتهم الإدارية البالغ عددهم (100) موظف. اما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من الموظفين والبالغ عددهم (30) موظفاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود دور إيجابي لرأس المال الفكري في التغيير التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بمدينة تبسة.

- دراسة صالح (2017) بعنوان "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة Carrefour".

هدفت هذه الدراسة الى تناول عناصر التحسين المستمر وابراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها، تألف مجتمع الدراسة من مسؤولي ومندوبي المبيعات وذوي الخبرة والاختصاص في مجال الانتاج والعمليات والتسويق في شركة كارفور لتجارة التجزئة في العراق في مدينة (دهوك)، أما عينة الدراسة فقد شملت (20) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بيف التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة عمى المستوى الكمي والجزئي مما يدلل على تبني الشركة عناصر التحسين المستمر بدقة من اجل بلوغ الميزة التنافسية المستهدفة.

(2 ـ 4 ـ 2): الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة (Bavarsad, et al., 2015) بعنوان " Studying the Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantage: An Adaptive Study on Public and Private Banks ".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية في البنوك العامة والخاصة في مقاطعة Khouzestan بإيران. تكون مجتمع الدراسة من (4) بنوك العامة والخاصة في مقاطعة Khouzestan بإيران. أما عينة الدراسة فقد شملت (333) موظفاً يعملون في البنوك محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مكونات راس المال الفكري والميزة التنافسية في البنوك العامة والخاصة في مقاطعة Khouzestan بإيران.

- دراسة (Tripathy, et al., 2016) بعنوان " Effect of Intellectual Capital on Firms' Competitive Advantage Condition: An Empirical Investigation in India".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج لتأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للشركات في الصناعات الهندية المختارة. باستخدام مجموعة بيانات تتكون من (146) شركة هندية مدرجة في بورصة بومباي، والتي تمتد عبر (7) صناعات خلال الفترة من العام 2003 إلى عام 2012. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء

التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن الميزة التنافسية للشركات هو أفضل نسبيا حسب ما تفسره بعض مكونات رأس المال الفكري الفردية بدلا من مقياس القيمة الرأسمالية الفكرية المركبة. تحدد كفاءة رأس المال المالي إحصائياً على الميزة التنافسية للشركات بغض النظر عن قطاعات الصناعة. ومع ذلك، كما لوحظ كفاءة رأس المال البشري كان مؤثر ومحدداً هاماً لظروف الميزة التنافسية للشركات للسيارات والسلع الاستهلاكية والصحة والمستحضرات الصيدلانية وصناعات تكنولوجيا المعلومات.

- دراسة (Danish, et al., 2016) بعنوان " Impact of Intellectual Capital on Organizational Creativity through Technical Innovation in Telecom Sector Sizes".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على الابتكار التنظيمي من خلال الابداع التقني في قطاع الاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (303) موظفاً يعملون في قطاع الإتصالات في Lahore والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري على الابتكار التنظيمي بوجود الإبداع التقني متغير وسيط.

- دراسة (Ngah, et al., 2016) بعنوان " Intellectual Capital, Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantage on SMEs in Malaysia".

هدفت هذه الدراسة هو معرفة تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (140) مالك ومدير للمشاريع المتوسطة والصغير في ماليزيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يؤثران تأثيرا قويا على الميزة التنافسية المستدامة وأن إدارة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

- دراسة Osman & Ngah (2016) بعنوان " Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia ".

هدفت إلى تعرف العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والإبداعية والميزة التنافسية المستدامة للإناث من مالكي المشاريع المتوسطة والصغيرة في ماليزيا. إضافة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة والإبداعية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة. تكونت عينة الدراسة من (54) مرجعاً ترتبط بمتغيرات الدراسة المبحوثة. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال مراجعة

الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة ما بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والإبداعية والميزة التنافسية المستدامة للإناث من مالكي المشاريع المتوسطة والصغيرة في ماليزيا، وأن إدارة المعرفة والإبداعية تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للإناث من مالكي المشاريع المتوسطة والصغيرة في ماليزيا.

- دراسة (Obeidat, et al., 2017) بعنوان " The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing".

هدفت إلى بيان التأثيرات المختلفة بين رأس المال النفسي وتشارك المعرفة والاداء المنظمي. تكونت عينة الدراسة من (356) موظفاً يعملون في الشركات الصناعية الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي على تشارك المعرفة والأداء المنظمي.

- دراسة Altarawneh (2017) بعنوان " Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies".

هدفت إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركات الادوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (13) شركة مسجلة لدى الإتحاد الأردني لمنتجي

الأدوية للعام 2016. أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين ومساعديهم ومـديري الإدرات ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (207). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائياً لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركات الادوية الأردنية محل الدراسة.

(2 ـ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق والتي أجريت في بيئة الأعمال الأردنية خصوصاً قطاع الإتصالات الاردنية ممثلة بشركة زين للإتصالات الاردنية.
2. من حيث هدف الدراسة: إذ هدفت الدراسة في تعرف أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الأردنية.
3. من حيث المنهج، ففي الدراسة الحالية لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الاكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:

1. التعرف على مفهوم ومضامين وأبعاد كل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة مما يفيد في تكوين الاطار النظري للدراسة.
2. الافادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3 ـ 1): المقدمة

(3 ـ 2): منهج الدراسة

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

(3 ـ 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3 ـ 6): متغيرات الدراسة

(3 ـ 7): المعالجات الإحصائية

(3 ـ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(3 ـ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 ـ 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وإختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، وأخيراً، صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 ـ 2): منهج الدراسة

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. فمن الناحية الوصفية فقد قام الباحث بإجراء مسح مكتبي من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث العربية منها والأجنبية بهدف التعرف على كيفية كتابة الإطار النظري لدراسته. أما من الناحية التحليلية فقد لجأ الباحث إلى تطوير الاستبانة أداة رئيسة في دراسته للإجابة عن أسئلة دراسته الميادنية وإختبار فرضيات دراسته، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية إضافة إلى استخدام تقنية Amos بهدف بناء الأنموذج المقترح.

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية الثلاث، والبالغ عددهم (800).

(3 ـ 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية الثلاث والبالغ عددهم (800) موظف. وعليه، قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (132) استبانة بنسبة مئوية بلغت (88%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (13) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (119) استبانة بنسبة مئوية بلغت (79.33%) من عدد الاستبانات الموزعة.

إذ توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) و (3 - 5) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 73.1% من من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 26.9% من افراد عينة الدراسة هم من الإناث.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	87	73.1
	أنثى	32	26.9
المجموع		119	100

ويبين الجدول (3 - 2) أن 21% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 52.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 19.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً، اظهرت النتائج أن 6.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	25	21
	من 30 – أقل من 40 سنة	63	52.9
	من 40 – أقل من 50 سنة	23	19.4
	50 سنة فأكثر	8	6.7
المجموع		119	100

كما يوضح الجدول (3 - 3) أن 2.5% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الثانوية العامة، وأن 18.5% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم كلية، وأن 73.1% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن 5.9% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدراسات العليا.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	3	2.5
	دبلوم كلية	35	18.5
	بكالوريوس	77	73.1
	دراسات عليا	7	5.9
المجموع		119	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 12.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 22.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 – أقل من 10 سنوات، وأن 42.9% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 – أقل من 15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 21.8%.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	12.6
	من 5 – أقل من 10 سنوات	27	22.7
	من 10– أقل من 15 سنة	51	42.9
	15 سنة فأكثر	26	21.8
المجموع		119	100

وأخيراً، ما يرتبط بمتغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 5) أن ما نسبته 8.4% من أفراد عينة الدراسة هم الإدارة العليا، وأن 24.4% هم من الإدارة الوسطى، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة من الغدارة الدنيا بلغت 67.2%.

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	10	8.4
	إدارة وسطى	29	24.4
	إدارة دنيا	80	67.2
المجموع		119	100

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة،هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الإستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات

الخبرة والمسمى الوظيفي) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس رأس المال الفكري عبر ثلاثة أبعاد، وهي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) و(24) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
عدد الفقرات	8	8	8
ترتيب الفقرات	1 - 8	9 - 16	17 - 24

الجزء الثالث: تضمن مقياس الميزة التنافسية المستدامة عبر ثلاثة أبعاد، (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية وبالتميز بالجودة) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية المستدامة	السمعة الاستراتيجية	المرونة الاستراتيجية	التميز بالجودة
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	25 - 29	30 - 34	35 - 39

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكـرت الخـماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهـائي مـن (39) فقـرة مِقيـاس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 ـ 6): متغيرات الدراسة

لجأ الباحث في تحديد وقياس رأس المـال الفكـري وفقـاً لمـا حـدده كـل مـن Al-Dujaili(2012) ودراسـة Omerzel & Jurdana (2016) ودراسـة(Rezende, et al., 2017) ودراسة (Obeidat, et al., 2017) أما ما يرتبط بقياس الميزة التنافسية المستدامة، فقد لجأ الباحث إلى ما حدده كل مـن Osman & Ngah (2016) ودراسـة(Lim, et al., 2016) ودراسة Lev (2017) .

(3 ـ 7): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمد الباحث لإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة)}}$$

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

الممارسة المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

المارسة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- معامـل تضـخم التبـاين Variance Inflation Factor واختبـار التبـاين المسـموح Tolerance للتأكد مـن عـدم وجـود تعدديـة ارتبـاط Multicollinearity بـين المتغـيرات المستقلة.

- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكـثر مـن متغـير مستقل على متغير تابع واحد.

(3 ـ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغـراض التحقـق مـن موضـوعية نتـائج الدراسـة فقـد تـم إجـراء إختبـار Kolmogorov Smirnov Test"، وذلك للتحقق من خلـو بيانـات الدراسـة مـن المشـاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسـة، ويشـترط هـذا الإختبـار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسـة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتبـاط قدرتـه عـلى تفسـير الظـاهرة محـل الدراسـة أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 - 6).

جدول (3 - 6)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	الأبعاد	*Kolmogorov – Smirnov*	*Sig.* *	النتيجة
1	رأس المال البشري	1.047	0.223	يتبع التوزيع الطبيعي
2	رأس المال الهيكلي	1.259	0.084	يتبع التوزيع الطبيعي
3	رأس المال الزبائني	1.035	0.235	يتبع التوزيع الطبيعي
4	السمعة الاستراتيجية	1.078	0.195	يتبع التوزيع الطبيعي
5	المرونة الاستراتيجية	1.261	0.061	يتبع التوزيع الطبيعي
6	التميز بالجودة	1.272	0.055	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 ـ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 ـ 9 ـ 1): الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أستاذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم(2).

(3 ـ 8 ـ 2): ثبات إداة الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.70) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010). والجدول (3 - 7) يبين نتائج ثبات الاداة لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	رأس المال الفكري	24	0.916
1 ـ 1	رأس المال البشري	8	0.811
1 ـ 2	رأس المال الاجتماعي	8	0.813
1 ـ 3	رأس المال الزبائني	8	0.837
2	الميزة التنافسية المستدامة	15	0.885
2 ـ 1	السمعة الاستراتيجية	5	0.844
2 ـ 2	المرونة الاستراتيجية	5	0.819
2 ـ 3	التميز بالجودة	5	0.724
الاستبانة ككل		39	0.944

إذ يوضح الجدول (3 - 10) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.885) للميزة التنافسية المستدامة (0.916) لرأس المال الفكري. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفاCronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

الفصل الرابع



نتائج التحليل الاحصائي

واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

(4 ـ 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 ـ 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4 - 2 - 1): رأس المال الفكري في شركة زين للإتصالات الأردنية

لوصف واقع رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في شركة زين للإتصالات الأردنية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال البشري. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لراس المال البشري في

شركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.974 - 4.369) بمتوسط كلي مقداره (4.178) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لرأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسمح الشركة مشاركة العاملين من ذوي المهارات والكفاءات في صنع القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.369) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.178)، وانحراف معياري بلغ (.6360)، فيما حصلت الفقرة "يتوفر لدى العاملين في الشركة المعرفة اللازمة بالمهارات لأداء مهامهم" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.974) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.178) وانحراف معياري (.8170).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
1	تعتبر الشركة أن العاملين جزء هام وثمين لديها	4.025	6430.	7	مرتفع
2	تحرص الشركة على توظيف العاملين الأكفاء	4.310	6470.	2	مرتفع
3	تهتم الشركة باكتشاف وتشجيع العاملين المتميزين	4.134	6360.	5	مرتفع
4	تسمح الشركة مشاركة العاملين من ذوي المهارات والكفاءات في صنع القرار	4.369	6360.	1	مرتفع
5	تعطي الشركة المكافأت الملائمة للعاملين لابتكار افكار جديدة	4.277	6490.	4	مرتفع
6	يتوفر لدى العاملين في الشركة المعرفة اللازمة بالمهارات لأداء مهامهم	3.974	8170.	8	مرتفع
7	تمتلك الشركة عدد كافً من العاملين الذين لديهم المقدرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	4.302	6580.	3	مرتفع
8	تشجع الشركة اساليب العمل الجماعي	4.033	7800.	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية	4.178	4500.	-	مرتفع

ويظهر يوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لراس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.806 - 4.403) بمتوسط كلي مقداره (4.140) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لرأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعيد الشركة تنظيم بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة" بمتوسط حسابي بلغ (4.403) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.140)، وانحراف معياري بلغ (.6150)، فيما حصلت الفقرة "يتبادل العاملين مع زملائهم الخبرة والمعرفة المكتسبة من العمل" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.806) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.140) وانحراف معياري (.7620).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
9	يحصل العاملين في الشركة على المعلومات اللازمة بسرعة وسهولة	4.319	6620.	2	مرتفع
10	يتطلع العاملين على الواجبات والمهام بسهولة	4.310	6070.	3	مرتفع
11	تتميز الشركة بسهولة الإجراءات التنظيمية	4.033	7350.	6	مرتفع
12	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام الشركة بالتعاون والتكامل	3.899	7520.	7	مرتفع
13	تمتلك الشركة شبكة اتصالات داخلية حديثة	4.193	6670.	4	مرتفع
14	تساعد الاجراءات التنظيمية في الشركة على الابداع والابتكار	4.159	7120.	5	مرتفع
15	يتبادل العاملين مع زملائهم الخبرة والمعرفة المكتسبة من العمل	3.806	7620.	8	مرتفع
16	تعيد الشركة تنظيم بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة	4.403	6150.	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية		4.140	4550.	-	مرتفع

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال الزبائني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لراس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية بين (4.016 - 4.487) بمتوسط كلي مقداره (4.315) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لرأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتميز الشركة بالعلاقات الجيدة مع الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.487) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.315)، وانحراف معياري بلغ (.6080)، فيما حصلت الفقرة "تعطي الشركة عامليها الصلاحيات الكافية لخدمة الزبائن" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.016) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.315) وانحراف معياري (.8230).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
17	تتميز الشركة بالعلاقات الجيدة مع الزبائن	4.487	6080.	1	مرتفع
18	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا أضافية	4.193	6670.	7	مرتفع
19	تعطي الشركة عامليها الصلاحيات الكافية لخدمة الزبائن	4.016	8230.	8	مرتفع
20	تستطيع الشركة تحديد المشكلات التي تواجه الزبائن	4.352	5450.	5	مرتفع
21	تهتم الشركة بمقترحات وشكاوى الزبائن وتقديم الحلول اللازمة لهم	4.378	6100.	4	مرتفع
22	تقوم الشركة بدراسات أستطلاعية للتعرف على احتياجات الزبائن المتنوعة	4.268	5620.	6	مرتفع
23	توفر الشركة لزبائنها أمكانية تقديم الخدمات الكترونياً (طلب، تفعيل، الغاء)	4.428	5750.	2	مرتفع
24	تقدم الشركة خدمات سريعة ومتميزة لزبائنها	4.395	6530.	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية	4.315	4350.	-	مرتفع

(4 - 2 - 2): الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين للإتصالات الأردنية

لوصف واقع الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الأردنية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6).

يبين الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالسمعة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للسمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.689 - 4.403) بمتوسط كلي مقداره (3.954) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للسمعة الاستراتيجية شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تساهم شركة زين بالعديد من الانشطة المجتمعية" بمتوسط حسابي بلغ (4.403) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.954)، وانحراف معياري بلغ (.6420)، فيما حصلت الفقرة "تشارك شركة زين زبائنها في جودة الخدمات المطلوبة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.689) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.954) وانحراف معياري (.8200).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول السمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم

المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع السمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع السمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	السمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
25	تساهم شركة زين بالعديد من الانشطة المجتمعية	4.403	6420.	1	مرتفع
26	تعكس قيم شركة زين مستوى عال من الشفافية	4.058	6920.	2	مرتفع
27	خدمات شركة زين تلبي تطلعات زبائنها	3.857	8560.	3	مرتفع
28	تؤكد قيم شركة زين على التواصل المستمر مع المتعاملين	3.764	8700.	4	مرتفع
29	تشارك شركة زين زبائنها في جودة الخدمات المطلوبة	3.689	8200.	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للسمعة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية		3.954	6130.	-	مرتفع

كما يبين الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.890 - 4.319) بمتوسط كلي مقداره

(4.156) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للمرونة الاستراتيجية شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدى شركة زين قدرة على التعامل مع التطورات والتغييرات البيئية" بمتوسط حسابي بلغ (4.319) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.156)، وانحراف معياري بلغ (.7120)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك شركتنا آليات للاستجابة السريعة لاحتياجات الأسواق" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.890) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.156) وانحراف معياري (.9000).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
30	تمتلك شركتنا آليات للاستجابة السريعة لاحتياجات الأسواق	3.890	9000.	5	مرتفع
31	تسعى شركتنا لإنتاج تشكيلة متنوعة من خدمات الإتصالات	4.235	8090.	2	مرتفع
32	لدى شركة زين قدرة على التعامل مع التطورات والتغييرات البيئية	4.319	7120.	1	مرتفع
33	تمتلك شركة زين مرونة عالية في استخدام مواردها البشرية	4.134	8620.	4	مرتفع
34	لدى شركة زين قدرة في إدارة عملياتها التشغيلية	4.201	7080.	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية		4.156	6110.	-	مرتفع

ويظهر الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز بالجودة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (4.016 - 4.487) بمتوسط كلي مقداره (4.218) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للتميز بالجودة شركة زين للإتصالات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "حصلت شركة زين على جوائز تميز في الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.487) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.218)، وانحراف معياري بلغ (.6080)، فيما حصلت الفقرة "تبنت شركة

زين معايير الجودة العالمية في جميع فروعها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.016) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.218) وانحراف معياري (.8230).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية

ت	التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
35	تميزت وأنفردت شركة زين بخدماتها	4.336	.6920	2	مرتفع
36	وفرت شركة زين خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها	4.058	.7950	4	مرتفع
37	حصلت شركة زين على جوائز تميز في الجودة	4.487	.6080	1	مرتفع
38	تشجع شركة زين على الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن غيرها	4.193	.6670	3	مرتفع
39	تبنت شركة زين معايير الجودة العالمية في جميع فروعها	4.016	.8230	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية		4.218	.4970	-	مرتفع

(4 ـ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4 - 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	رأس المال البشري	2.201	4540.	0.195-
2	رأس المال الهيكلي	2.843	3520.	2040.
3	رأس المال الزبائني	1.906	5250.	0.092-

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 7) عدم وجـود تـداخل خطـي متعـدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المـال الهـيكلي ورأس المال الزبائني)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) للأبعـاد المتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) والبالغـة (2.201 ؛ 2.843 ؛ 1.906) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (3520. - 5250.) وهي أكبر مـن (0.05) ويعـد هـذا مـؤشراً عـلى عـدم وجـود إرتبـاط عـالٍ بـين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1±).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغـيرات الدراسـة تخضـع للتوزيـع الطبيعـي فقـد أصـبح بالإمكـان إختبار فرضيات الدراسة في شركة زين للإتصالات الأردنية محل الدراسة.

(4 ـ 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H_o: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية المستدامة	0.782	0.611	0.601	60.288	الإنحدار	3	0.000	رأس المال البشري	3120.	3.618	0000.
					البواقي	115		رأس المال الهيكلي	2690.	2.740	0070.
					المجموع	118		رأس المال الزبائني	3100.	3.866	0000.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 8) أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.782) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.611)، أي أن ما قيمته (0.611) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية ناتج عن التغير في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني). وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $R\ Adjusted^2$ قد بلغ (0.601)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام برأس المال الفكري بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الميزة التنافسية المستدامة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (.3120) لرأس المال البشري وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.618). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (.2690) لرأس المال الهيكلي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.740). كما بلغت قيمة معامل التأثير β (.3100) لرأس المال الزبائني وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير

والتي بلغت (3.866). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية بقيمة (.3120) لرأس المال البشري و(.2690) لرأس المال الهيكلي و(.3100) لرأس المال الزبائني. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (60.288) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

وللتحقق من تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الفكري في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		*Sig مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة
السمعة الاستراتيجية	0.627	0.393	0.379	24.855	الإنحدار	3	0.000	رأس المال البشري	2920.	2.712	0080.
					البواقي	115		رأس المال الهيكلي	3700.	3.023	0030.
					المجموع	118		رأس المال الزبائني	0140.	1410.	8880.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 9) أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.627) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.393)، أي أن ما قيمته (0.393) من التغيرات في السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية ناتج عن التغير في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي). وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل R Adjusted^2 قد بلغ (0.379)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام برأس المال الفكري بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السمعة الاستراتيجية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (.2920) لرأس المال البشري وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.712). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (.3700) لرأس المال الهيكلي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.023). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) سيؤدي إلى زيادة السمعة

الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بقيمة (.2920) لرأس المال البشري و(.3700) لرأس المال الهيكلي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (24.855) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه، ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في تحقيق السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية

H_{o2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الفكري في تحقيق المرونة

الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		*Sig مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية	0.613	0.376	0.360	23.129	الإنحدار	3	0.000	رأس المال البشري	4280.	3.916	0000.
					البواقي	115		رأس المال الهيكلي	0560.	4550.	6500.
					المجموع	118		رأس المال الزبائني	2040.	2.002	0480.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 10) أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني) في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.613) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.376)، أي أن ما قيمته (0.376) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية ناتج عن التغير في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني). وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $R\ Adjusted^2$ قد بلغ (0.360)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام برأس المال الفكري بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن المرونة الاستراتيجية. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار **Coefficients** بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (4280.) لرأس المال البشري وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.916). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (2040.) لرأس المال الزبائني وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.002). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني) سيؤدي إلى زيادة المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بقيمة

(.4280) لرأس المال البشري و(.2040) لرأس المـال الزبـائني. ويؤكـد معنويـة هـذا التـأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (23.129) وهـي دالـة عنـد مسـتوى ($\alpha \leq$ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانيـة، وعليـه، تـرفض الفرضـية العدميـة (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المـال الفكـري (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني) في تحقيق المرونـة الاسـتراتيجية لشركـة زيـن للإتصـالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_{o3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكـري (رأس المال البشري، رأس المال الهـيكلي ورأس المـال الزبـائني) في تحقيـق التميـز بـالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق مـن أثـر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الفكري في تحقيق التميز بالجودة

لشركة زين للإتصالات الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
					الإنحدار	3		رأس المال البشري	0100.	1240.	9020.
التميز بالجودة	0.818	0.669	0.660	77.511	البواقي	115	0.000	رأس المال الهيكلي	2450.	2.713	0080.
					المجموع	118		رأس المال الزبائني	6240.	8.422	0000.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 11) أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لرأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.818) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.669)، أي أن ما قيمته (0.669) من التغيرات في التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية ناتج عن التغير في رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني). وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $R\ Adjusted^2$ قد بلغ (0.660)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام برأس المال الفكري بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التميز بالجودة. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار **Coefficients** بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (.2450) لرأس المال الهيكلي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.713). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (.6240) لرأس المال الزبائني وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (8.422). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) سيؤدي إلى زيادة التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية بقيمة (.2450) لرأس المال الهيكلي و(.6240) لرأس

المال الزبائني. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (77.511) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه، ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدم الباحث برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الاردنية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 - 12) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة χ^2 (2.628)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.314) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد.

وما يتعلق بمؤشرات الموائمة فقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.959) وهو مؤشر موائمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean

(RMSEA) Square Error of Approximation (0.062) وهو يقترب من قيمة الصفر. كما بلغت قيمة مؤشر Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (0.913) وهو مؤشر موائمة الجودة المُعدل وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر الموائمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.917) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما يبين الجدول أيضاً أن معامل التحديد بلغ (0.246) للسمعة الاستراتيجية و(0.232) للمرونة الاستراتيجية و(0.209) للتميز بالجودة على التوالي.

والشكل (4 - 1) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة) في شركة زين للإتصالات الاردنية.

جدول (4 - 12)

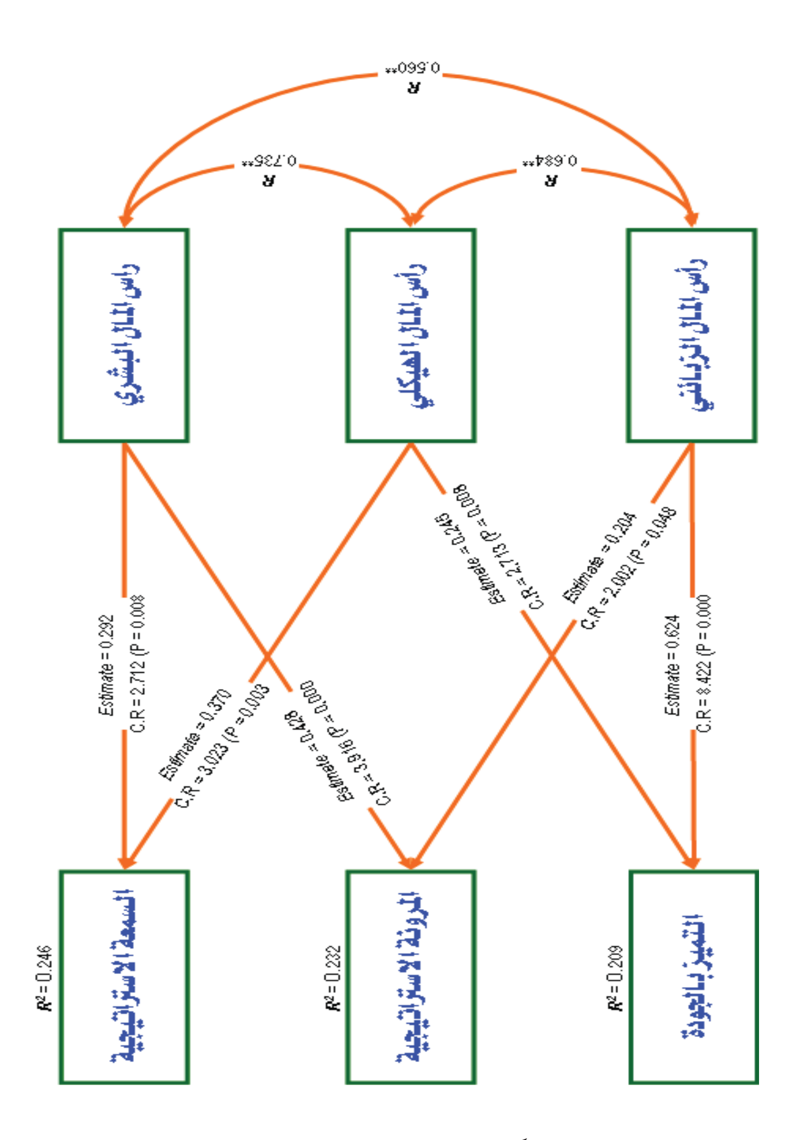
مؤشرات المواءمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

المؤشر	قيم النتيجة		عتبة القيم
χ^2	2.627		-
DF	2		-
Absolute Fit Level			
GFI	0.959		0.900 فأكثر
RMSEA	0.062		أقل من 0.080
Incremental Fit Level			
AGFI	0.913		0.900 فأكثر
CFI	0.962		0.900 فأكثر
NFI	0.917		0.900 فأكثر
Parsimonious Fit Level			
χ^2 / DF	1.314		أقل من 3
$SMC(R^2)$	السمعة الاستراتيجية	0.246	كلما كان أعلى كلما كان أفضل
	المرونة الاستراتيجية	0.232	
	التميز بالجودة	0.209	

الشكل (4 - 1)

الأنموذج المقترح لتأثير لتأثير رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة زين للإتصالات الاردنية



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل المسار

الفصل الخامس



مناقشة النتائج والتوصيات

(5 ـ 1): المقدمة

(5 ـ 2): مناقشة النتائج

(5 ـ 3): التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 ـ 1): مناقشة النتائج

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية فقد قدم الباحث عدداً من التوصيات.

(5 ـ 2): مناقشة النتائج

(5 - 2 - 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت النتائج أن واقع رأس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا حسابي عام بلغ (4.178)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات راس المال البشري في شركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.974 - 4.369).

2. بينت نتائج التحليل الوصفي أن واقع رأس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا بمتوسط عام بلغ (4.140)، إذ تراوحت تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات راس المال الهيكلي في شركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.806 - 4.403).

3. تبين أن واقع رأس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا بمتوسط عام بلغ (4.315)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات راس المال الزبائني في شركة زين للإتصالات الأردنية بين (4.016 - 4.487).

4. تمتعت شركة زين للإتصالات الأردنية بسمعة استراتيجية مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط عام بلغ (3.954)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات السمعة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.689 - 4.403).

5. بينت النتائج أن واقع المرونة الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا بمتوسط عام بلغ (4.156)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المرونة الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (3.890 - 4.319).

6. أظهرت النتائج أن واقع التميز بالجودة في شركة زين للإتصالات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا بمتوسط عام مقداره (4.218)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتميز بالجودة لشركة زين للإتصالات الأردنية بين (4.016 - 4.487).

(5 - 2 - 2): نتائج أختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المـال الفكـري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المـال الزبـائني) في تحقيـق الميـزة التنافسـية المستدامة لشركة زين للإتصالات الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسـة (Ngah, et al., 2016) التـي بينـت أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يؤثران تأثيرا قويا عـلى الميـزة التنافسـية المسـتدامة للشركـات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المـال الفكـري (رأس المـال الـبشري، رأس المـال الهـيكلي) في تحقيـق السـمعة الاسـتراتيجية لشركـة زيـن للإتصالات الأردنية.

وهـذه النتيجـة تتفـق ونتيجـة دراسـة (Danish, et al., 2016) التـي بينـت أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري على الابتكار التنظيمي بوجود الإبداع التقني متغـير وسيط.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المـال الفكـري (رأس المـال الـبشري، رأس المـال الزبـائني) في تحقيـق المرونـة الاسـتراتيجية لشركـة زيـن للإتصالات الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة بوعلاق وعمامرة (2017) التي بينت أن هناك وجود دور إيجابي لرأس المال الفكري في التغيير التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بمدينة تبسة.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المـال الفكـري (رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في تحقيق التميز بالجودة لشركة زيـن للإتصـالات الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة عبيد (2014) التي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.

(5 ـ 3): التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية بتقييم وتقويم موجوداتها الفكرية من الموظفين ومن خلال وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من راس المال الفكري من ذوي الكفاءة، مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الخبرة العلمية، وممن لديهم عمل متميز او الحاصلين على شهادات خبرة او جوائز علمية او براءات اختراع.

2. من الظروري تبني ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية لفلسفة خاصة في مجال تعزيز رأس المال الفكري تنسجم مع الآثار التي تحقق التغيرات الجذرية في مجال الإتصالات.

3. ضرورة قيام ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية باستثمار مواردها البشرية بتحويل المعرفة الى تنفيذ والى انشطة خلق قيمة، بالطريقة التي تسهم في تحقيق أهدافها وبشكل فاعل وكفوء وبذلك يتحقق الاستغلال الفعال لرأسمالها الفكري.

4. التأكيد على ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة كشبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها والابتعاد عن الهياكل التقليدية لاستيعاب تطورات المعرفة وهذا ما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الاقسام.

5. تكثيف الجهود الموجهه نحو صناعة رأس مال فكري داخل إدارات وأقسام شركة زين للإتصالات الأردنية وإشاعة ثقافة الاكتفاء والاعتماد على الإمكانات المتاحة في توفير موارد بشرية قادرة على تحقيق النجاح وبشكل مستمر.

6. العمل على استقطاب الكفاءات الفتية والاستثمار فيها لأنهم الجيل الذي سيخلف أصحاب الخبرات من، ويكونوا بمثابة الخزين الاستراتيجي الذي تعتمد عليه شركة زين للإتصالات الأردنية في المستقبل، وبجمع أصحاب الخبرات بالكفاءات الشابة يتكون لشركة زين للإتصالات الأردنية نهر من العطاء لا ينضب.

7. سعي ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية إلى استثمار رأس المال البشري من اجل الاستفادة من الأفكار المبدعة للعاملين، والحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة.

8. ضرورة إهتمام ادارة شركة زين للإتصالات الأردنية بالعوامل البيئية المؤثرة وطبيعة المنافسة الموجودة والتغيرات الحاصلة في طبيعة إنجاز أعمالها ولاسيما أن هناك شركتين أخرتين تتنافس معهما، فضلاً عن المنافسة الدولية في هذا المجال.

9. توسيع الدراسة الحالية باختبارها على شركات الإتصالات الأردنية كافة ومحاولة قياس راس المال الفكري باستخدام مؤشرات (مالية وغير مالية)، والخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تخدم قطاع الإتصالات الاردنية ككل.

10. دراسة دور إدارة المعرفة في صناعة رأس المال الفكري وتأثيرهما في السمعة الاستراتيجية لشركات الإتصالات الأردنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. اسحق، أثير. (2013). دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية. مجلة كلية الحدباء الجامعة: بحوث مستقبلية، 41

2. بقاش، نادية. (2012). أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

3. البكري، ثامر. (2014). قضايا معاصرة في التسويق. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

4. بوعلاق، نوال وعمامرة، ياسمينة. (2017). دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت (تبسة). مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، 53: 117 – 134.

5. الجشعمي، كاظم. (2013). دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في أبعاد محتوى استراتيجية العمليات: دراسة حالة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

6. الحدراوي، حامد. (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9 (33):

7. حسوني، أثير. (2008). رأس المال الفكري والميزة التنافسية - العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

8. حواجزة، كامل والمحاسنة، محمد. (2015). أثر رأس المال الفكري البشري والاجتماعي في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة دراسات: العلوم الادارية، 42 (1): 19-43.

9. الدليمي، عراك. (2009). تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

10. الطائي، احمد. (2016). دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8 (4): 136 – 162.

11. الطائي، بسام والسبعاوي، اسراء. (2012). دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20 و21 نوفمبر 2012، نينوى: العراق.

12. العاني، أريج. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

13. عبد الأمير، عماد. (2015). تحليل أثر رأس المال الفكري في جودة الخدمات الطبية: دراسة استطلاعية في مدينة مرجان الطبية في محافظة بابل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، العراق.

14. عنقوص، عبيد. (2014). أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان: الأردن.

15. العنزي، سعد. (2001). رأس المال الفكري: الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 2 (25).

16. العنزي، سعد. (2015). عناصر القوة في القيادة. الطبعة الأولى، دار ومكتبة عدنان، العراق، بغداد.

17. الغالبي، طاهر وادريس، وائل. (2015). الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

18. قشقش، خالد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة: فلسطين.

19. محمد، عبد الفتاح. (2004). دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

20. هيجان، عبدالرحمن. (2007). رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة. ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، .http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html

21. صالح، ماجد. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة Carrefour. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 2 (38): 144 - 180.

22. العبادي، سناء والعتبي، تاغي. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 20 (8): 204 – 235.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abbott, A & Banerji, K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 9: 42-66.

2. Al-Dujaili, M. (2012). Influence of intellectual capital in the organizational innovation. International Journal of Innovation, Management and Technology, 3, 128–135.

3. Alexander, H. (2008). Intangible asset disclosure in the telecommunications industry. Journal of Intellectual Capital, 9 (1): 37-61.

4. Almuslamani, I & Daud, S. (2017). Strategic HR Practices and Sustainable Competitive Advantage in Bahrain. Advanced Science Letters, 23 (9): 9009-9012

5. Altarawneh, I. (2017). Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies. European Journal of Business and Management, 9 (5): 39 – 53.

6. Arenas, T & Lavanderos, L. (2008). Intellectual capital: object or process?. Journal of Intellectual Capital, 9 (1): 77-85.

7. Asli, K. (2011). The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies. African Journal of Agricultural Research, 6 (1): 51-59.

8. Bavarsad, B; Rahimi, F & Kayedian, A. (2015). Studying the Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantage: An Adaptive Study on Public and Private Banks. Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 3 (4): 200 – 210.

9. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh. (2004). Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success. Global Journal of flexible Systems Management, 5: 11-22.

10. Bontis, N. (2000). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), 63–76

11. Bontis, N; Janosevic, S & Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(6): 1365–1384.

12. Chahal, H & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. International Journal of Learning and Intellectual Capital, 11(1): 52–70.

13. Chang, M. and Lee, Y. (2012). Verification of the Influences of Intellectual Capital upon Organizational Performance of Taiwan-listed Info-Electronics Companies with Capital Structure as the Moderator. The Journal of International Management Studies, 7 (1): 80-92.
14. Chen, C. (2009). The use of Corporate Reputation in the Development of Brand Image Strategy and its Effect of Sales Increases in the Taiwanese Pharmaceutical Industry. Unpublisihed Doctor Thesis, Brunel University, London, U.K.
15. Choong, K. (2009). Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models. Journal of Intellectual Capital, 9 (4): 609-638.
16. Chutkaew, C. (2006). Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies. Unpublisihed Master Thesis.
17. Corcoles, Y. (2012).Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital in Spanish Universities. Global Journal of Human Social Science, XII (V): 1-16.
18. Danish, R; Holbrook, A; Latif, Y & Shaheen, U. (2016). Impact of Intellectual Capital on Organizational Creativity through Technical Innovation in Telecom Sector Sizes. Journal of Statistics, 23 (1): 17-31.
19. Daou, A; Karuranga, E & Su, Z. (2013). Intellectual capital in Mexican SMEs from the perspective of the resource-based and dynamic capabilities views. The Journal of Applied Business Research, 29(6): 1673–1689.
20. El-Bannany, M. (2008). A study of determinants of intellectual capital performance in banks: the UK case. Journal of Intellectual Capital, 9 (3): 487-498.
21. Evans, M; Brown, A & Baker, G. (2015). Intellectual capital in the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature. BMC Health Service Research, 15 (556): 1-14.
22. Ferreira, P; Pessoa, S & Santos, M. (2011). The Impact of AIDS on Income and Human Capital. Economic Inquiry, 49 (4): 1104-1116.
23. Ghorbani, M; Mofaredi, B & Bashiriyan, S. (2012). Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks. African Journal of Business Management, 6 (15): 5208-5217
24. Gilanina, S & Mataka, A. (2012). Examination of Relationship between Intellectual Capital and the Small Business Enterprises Performance in Guilan Province. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (3): 2291-2297

25. Guimaraes, J; Severo, E; Dorion, H & Olea, M. (2015). Attributes for sustainable competitive advantage of firms in the global Market. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9 (7): 459-468.
26. Hayton, C. (2005). The effect of intellectual capital on entrepreneurial orientation in high-technology new ventures. R&D Management, 35(2), 137–155.
27. Heizer, J & Render, B. (2001). Operations Management. 6th ed., upper saddle river, New Jersey.
28. Hill, T. (2009). Operation Management Strategic: Context & Management Analysis. London Mac millan press Ltd, London.
29. Hoffman, N. (2008). Some Development of a CCR Strategy framework. Unpublished Doctoral thesis, Belfast, Queen's University.
30. Jardon, M & Catalina, N. (2015). Intellectual capital as a source of growth in subsistence small businesses in Latin America. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 26(1), 96 – 115.
31. Khandekar, A & Sharma, A. (2005). Organizational Learning in Indian: A Strategic HRM Perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, 12 (2): 211-226.
32. Lev, B. (2017). Evaluating Sustainable Competitive Advantage. Journal of Applied Corporate Finance, 29 (2): 70-75.
33. Li, J; Pike, R & Hanifa, R. (2008). Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. Accounting and Business Research, 38 (2): 137-159
34. Lim, B; Wang, Z & Oo, B. (2016). Change management for sustainable competitive advantages: the roles of organisational culture and employees in the Chinese construction firms. International Journal of Sustainable Building Technology and Urban Development, 7 (3/4): 230-236.
35. Martín-de-Castro, G; Delgado-Verde, M; López-Sáez, P & Navas-López, E. (2011). Towards "an intellectual capital-based view of the firm": origins and nature. Journal of Business Ethics, 98(4), 649–662.
36. Muhammad, K; Isa, A & Shaari, J. (2012). Challenges Faced by Pakistani Pharmaceutical Industry: An Intellectual Capital Perspective. International Journal of Research Studies in Management. 1 (1): 39-49.
37. Ngah, R., Salleh, Z., Ab Wahab, I., & Azman, N. A. (2016). Intellectual Capital, Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantage on SMEs in Malaysia. In International Conference on Intellectual Capital

and Knowledge Management and Organisational Learning (p. 348). Academic Conferences International Limited.
38. Osman, C & Ngah, R. (2016). Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship, 1 (1): 46 – 51.
39. Obeidat, B; Abdallah, A; Aqqad, N; Oqlah, A; Akhoershiedah, M & Maqableh, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. Communications and Network, 9: 1-27.
40. Omerzel, D & Jurdana, D. (2016). The influence of intellectual capital on innovativeness and growth in tourism SMEs: empirical evidence from Slovenia and Croatia. Economic Research, 29 (1): 1075-1090
41. Ong, W & Ismail, B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. Communications of the IBIMA, 1(7), 62–70.
42. Palmer, P & Nilson, G. (2014). Managing Strategy and Flexibility: A Trade off for Swedish Companies. Unpublised Master Thesis, UPPSALA University.
43. Radaelli, G; Mura, M; Spiller, N & Lettieri, E. (2011). Intellectual capital and knowledge sharing: the mediating role of organisational knowledge-sharing climate. Knowledge Management Research & Practice. 9(4):342–352.
44. Ramona, T & Stănit, A, (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. Procedia Economics and Finance, 27: 676-681.
45. Rezende, J; Correia, A & Gomes, B. (2017). The intellectual capital and the creation of value in research units linked to the Brazilian Ministry of Science Technology and Innovation. RAI Revista de Administração e Inovação, 14 (3): 199-215.
46. Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: Study of the Resource-based and Stakeholder Views. Journal of Intellectual Capital, 4 (2): 215-226
47. Saleh, L & Selamat, F. (2007). Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies. International Review of Business Research Papers, 3 (1): 266-278.

48. Santos-Rodrigues, H; Faria, J; Cranfield, D & Morais, C. Intellectual capital and innovation: A case study of a public healthcare organization in Europe. The Electronic Journal of Knowledge Management, 11(4):361–372.
49. Schultz, B & Werner, A. (2011). Reputation Management. http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
50. Sekaran, U & Bougie, R. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 5th edition, John Wiley & Sons.
51. Seleim, A & Ashour, A. (2004). Intellectual capital in Egyptian software firms. The Learning Organization, 11 (4/5): 332-346.
52. Shakina, E & Barajas, A. (2012). The Relationship between Intellectual Capital Quality and Corporate Performance: An Empirical Study of Russian and European Companies. Economic Annals, LVII (192): 79-98.
53. Singh, D; Oberoi, J & Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. Management Decision, 51 (7): 1442-1461.
54. Tripathy, T., Gil-Alana, L. A., & Sahoo, D. (2017). Effect of Intellectual Capital on Firms¡¯ Competitive Advantage Condition: An Empirical Investigation in India. Review of Economics & Finance, 12 (4): 342–371.
55. Westcott, S. (2005). The importance of reputation. http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=20050222
56. Yaseen, G; Dajani, D & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. Computers in Human Behavior, 62, 168–175.
57. Zerenler, M; Hasiloglu, S & Sezgin, S. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. Journal of Technology Management Innovation, 3 (4): 31 – 40.

رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أصبحت منظمات الاعمال في معظم الدول تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري. إذ يعد موضوع راس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، اذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم راس المال والربحية، فلم يعد راس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم راس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وانما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية، لذلك أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة.



طباعة ◆ نشر ◆ توزيع

daramjadbooks amjadbooksdp daramjadbooks
dar.amjad2014dp@yahoo.com daramjadbooks@gmail.com



ibsarBraillejo ibsarbraillejordan@gmail.com

للتواصل و الإستفسار: TelFax :+9624653372 +962796914632 +962799291702 +962796803670

